



Public Works  
Canada

Travaux publics  
Canada

Government  
Publications

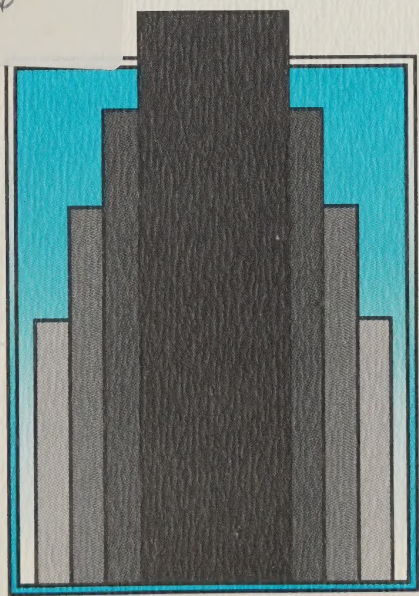
3 1761 11709604 0



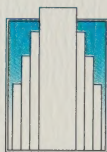
PUBLIC WORKS CANADA

# FIVE-YEAR CORPORATE PLAN 1988-89 TO 1992-93

CAI  
PW  
-2006



Canada



PUBLIC WORKS CANADA

# FIVE-YEAR CORPORATE PLAN

---

## 1988-89 TO 1992-93

---

Public Works Canada (PWC) is committed to achieving excellence, operating with integrity and earning respect in the fulfillment of its mission.

In support of this commitment, the Department has set specific objectives with respect to corporate culture, business management, executive support, consolidated real property services, market-based charging for these services, and planning. The Five-Year Corporate Plan meets the planning objective and provides a context for the achievement of all other departmental objectives.



CAT: W31-52/1988  
ISBN: 0-662-56175-9



## A PLAN FOR CHANGE

Recent fundamental changes to the Department's mandate and business practices have intensified the need for a comprehensive, long-term plan. These changes include the consolidation of architectural and engineering services in PWC, introduction of charging for services on the basis of market rates, adoption of a more business-like approach in operations, reduction in the size of the public service and a move toward greater use of the private sector.

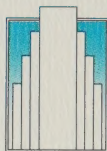
The Plan is designed to meet five basic needs. It:

- allows for consistency in development of short- and long-term strategies;
- provides a five-year framework for PWC and central agencies in assessing alternative actions;
- establishes a context for the development of corporate goals, branch plans and human resource strategies;
- facilitates the application of broader government policies such as official languages, employment equity, and safety and security;
- promotes consistency and frankness in communications with employees and clients, thereby reducing uncertainty and fostering support.

The Plan responds to these needs by:

- articulating basic principles;
- providing business planning assumptions;
- analyzing PWC's roles;
- giving broad direction; and
- describing the strategies and techniques to be used in pursuing established goals.





## BASIC PRINCIPLES

PWC's mission is to:

- attend to the Government's general purpose and shared use real property needs;
- offer expert advice and services in the provision, management, operation and disposal of federal real property;
- contribute to the achievement of the Government's social, economic and environmental objectives.

The Department is determined to move to a lean, efficient, effectively-managed organization when compared on an equitable basis with the private sector. Two business principles have been adopted:

- emphasize customer satisfaction to retain and promote PWC's real property services business; and
- use the private sector to a greater extent for the delivery of services, where it can be shown that this is the most cost-effective approach.

These two principles are being applied through:

- negotiating agreements with clients on the detail and timing of planned work;
- making decisions related to the delivery of service to the maximum extent possible at the regional level;
- carrying out work through contract with the private sector, where it is cost-effective to do so.



## BUSINESS PLANNING ASSUMPTIONS

The Plan assumes that the aggregated volume of business will remain relatively stable in constant (real) dollars over the next five years. The business volume for Architectural and Engineering Services (A&E) is expected to be about \$1.4 billion per year, and for Realty Services about \$1.1 billion per year. The overall program level for Accommodation, Marine Transportation and Land Transportation will be about \$800 million per year, and for the Government Realty Assets Support Program, about \$350 million per year.

The current PWC obligation is to operate with a work force of approximately 8000 by 1990-91, including work force increases resulting from the amalgamation of architectural and engineering services from other departments.

## PWC ROLES

In addition to its obligations as a government department, PWC has identified six specific departmental roles:

- ROLE 1: Custodian (or "landlord") of common use real property such as offices and warehouses;
- ROLE 2: Contracting authority for real property services;
- ROLE 3: Source of real property expertise within the federal government for advice to the federal government;
- ROLE 4: Manager of government-directed programs and projects providing value for money in real property planning, design, construction and realty services;



**ROLE 5:** Source for client-requested in-house resources for real property planning, design, construction and realty services to carry out government-directed programs and projects;

**ROLE 6:** Source for cost-effective real property planning, design, construction and realty services to carry out programs and projects executed by public servants.

“Role 6” encompasses those activities in which departmental operations must be fully competitive with the private sector. When they are not, the service will be purchased from the private sector.

Government obligations, common to all departments, and “Roles 1 to 5” are referred to as the core activities of the Department. These roles must be carried out by departmental staff (although the staff may be augmented by consultant support), and they are the basic justification for having a departmental work force.

## DIRECTIONS

Over the next five years, PWC will:

- concentrate resources on responsibilities that cannot be carried out by the private sector, including Ministerial support, custodial accountabilities, contracting and managing programs and projects;
- bring overhead costs for services into line with those of the private sector;
- reduce other departmental overhead costs to the greatest extent possible;





- make greater and more effective use of the private sector (as warranted by make-or-buy studies) in the delivery of services;
- use market-based rates in charging for all real property services;
- consolidate responsibilities for all federal architectural and engineering services and real property contracting in PWC;
- base investment decisions and resource requests on business principles;
- reflect the corporate commitment in dealings with clients and tenants.

All branches are developing a five-year plan to support these functions of the Five-Year Corporate Plan.

## IMPLEMENTATION STRATEGIES/TECHNIQUES

Implementation strategies are being developed and refined for consolidation of A&E services and contracting services, for productivity improvement in overhead and services, and for multi-year human resource planning and long-term capital investment planning.

A number of techniques have been adopted to support these strategies:

- application of make-or-buy assessments to non-core functions (Role 6);
- workload/resource reviews of overhead components and core functions by every branch;

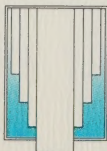


- establishment of a viable, phased work force adjustment plan for all surplus or unrequired skills;
- creation/maintenance of long range plans for capital investments and leased accommodation;
- obtaining greater delegation of authority from the central agencies to allow PWC to manage the Department's business more efficiently;
- maintenance of business volumes through customer satisfaction.

The plan will be updated annually.

July 1988





Un certain nombre de techniques ont été adoptées pour appuyer ces stratégies, à savoir :

- l'application des évaluations d'impartition aux fonctions secondaires (rôle 6) ;
- l'examen de la charge de travail et des ressources pour les services généraux et les fonctions principales de chaque secteur ;
- l'établissement d'un plan viable et échelonné de réaménagement des effectifs visant toutes les tâches excédentaires et non requises ;
- la création et l'application de plans à long terme visant les immobilisations et les installations louées ;
- l'obtention d'une plus grande délégation des pouvoirs par les organismes centraux pour permettre à TPC d'assurer une gestion plus efficace de ses activités ;
- le maintien des volumes d'activités grâce à la satisfaction des clients.

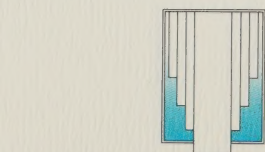
Le plan sera mis à jour chaque année.

juillet 1988

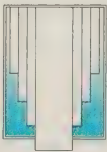
## STRATÉGIES ET TECHNIQUES DE MISE EN ŒUVRE

Tous les secteurs élaborent actuellement un plan quinquennal visant à appuyer celui du Ministère.

- ajuster les frais généraux de ses services à ceux du secteur privé;
- réduire le plus possible les frais généraux du Ministère;
- recourir davantage et de façon plus rationnelle au secteur privé (lorsque les études d'impartition le justifient) pour la prestation de services;
- demander les prix du marché pour l'exécution de tous les services immobiliers;
- regrouper à TPC les responsabilités de tous les services d'architecture et de génie, ainsi que tous les services d'attribution des marchés de l'administration fédérale;
- fonder les décisions d'investissement et les demandes de ressources sur les mêmes principes d'exploitation que le secteur privé;
- tenir compte de l'engagement du Ministère dans nos transactions avec les clients et les locataires.



Des stratégies de mise en œuvre sont élaborées et perfectionnées en vue de l'intégration des services d'architecture et de génie et des services d'attribution des marchés, de l'amélioration de la productivité des services et de la productivité en général, de l'établissement d'un plan pluriannuel des ressources humaines et de l'établissement des dépenses en capital conformément aux plans d'immobilisations à long terme.



**RÔLE 4 : Gestionnaire des programmes et des projets**  
commandes par le gouvernement fédéral, afin d'assurer l'optimisation des ressources grâce aux services de planification, de design, de construction et d'immobilier;

**RÔLE 5 : Fournisseur des ressources internes demandées**  
par les clients au moyen des services de planification, de design, de construction et d'immobilier, permettant l'exécution des programmes et des projets demandés par le gouvernement;

**RÔLE 6 : Chargé de la rentabilité des services de planification, de design, de construction et d'immobilier,** permettant l'exécution des programmes et des projets par les fonctionnaires fédéraux.

Le rôle 6 comprend les activités pour lesquelles les services du Ministère doivent être aussi concurrentiels que ceux du secteur privé. S'ils ne le sont pas, ils doivent être achetées du secteur privé.

Les obligations gouvernementales, communes à tous les ministères, et les rôles 1 à 5 constituent les activités principales du Ministère. Ces activités, qui justifient l'effectif du Ministère, doivent être exécutées par celui-ci, ce qui n'exclut pas qu'il puisse être aidé par des experts-conseils.

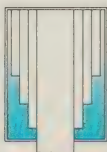
## ORIENTATIONS

Au cours des cinq prochaines années, TPC devra :

- concentrer ses ressources sur les responsabilités qui ne peuvent être prises en charge par le secteur privé, notamment le soutien ministériel, les fonctions de gardien, l'attribution et la gestion des programmes et des projets;



## HYPOTHÈSES DE PLANIFICATION DES ACTIVITÉS



Le plan suppose que, dans l'ensemble, le volume d'activités demeurera relativement stable en dollars constants (réels) au cours des cinq prochaines années. Le volume d'activités des Services d'architecture et de génie (SAG) devrait se situer aux environs de 1,4 milliard de dollars par année et celui des Services de l'immobilier, aux environs de 1,1 milliard de dollars par année. Le budget global pour les programmes du Logement, des Travaux maritimes et de la Voirie sera d'environ 800 millions de dollars par année et il devrait être de 350 millions de dollars par année pour le Programme de soutien à la gestion immobilière fédérale.

Pour le moment, TPC doit fonctionner avec un effectif d'environ 8 000 employés d'ici 1990-1991, y compris les augmentations dans les effectifs découlant de l'intégration à TPC des services d'architecture et de génie des autres ministères.

## RÔLES DE TPC

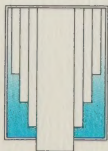
Outre ses obligations en tant que ministère fédéral, TPC a six rôles bien précis :

RÔLE 1 : Gardien (ou «propriétaire») des biens immobiliers à usage commun, tels que des bureaux et des entrepôts;

RÔLE 2 : Organisme d'attribution de marchés pour les services immobiliers;

RÔLE 3 : Spécialiste de l'immobilier pour le gouvernement fédéral et chargé de conseiller ce dernier;

## PRINCIPES DE BASE



La mission de TPC consiste à :

- satisfaire aux besoins du gouvernement en matière de propriétés immobilières d'usage général et d'usage commun;
- offrir des conseils d'experts et des services concernant la fourniture, la gestion, l'exploitation et l'aliénation des propriétés immobilières fédérales;
- contribuer à l'atteinte des objectifs sociaux, économiques et environnementaux du gouvernement.

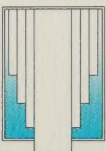
Le Ministère est déterminé à devenir une organisation élaguée, efficace et bien gérée lorsqu'on la compare, sur une base équitable, au secteur privé. Cette volonté repose sur deux principes d'exploitation, à savoir :

- mettre l'accent sur la satisfaction des clients, en conserver la clientèle et promouvoir les services immobiliers de TPC;
- utiliser davantage et plus efficacement le secteur privé dans la prestation des services, lorsque cette façon de faire s'avère la plus rentable.

Ces deux principes sont appliqués par le biais de :

- la négociation des ententes avec les clients quant aux détails et la date d'exécution des travaux;
- la prise de décision au niveau régional pour la prestation de services (et ce dans la plus grande mesure possible);
- l'accomplissement du travail par l'attribution de marchés au secteur privé, lorsque cette façon de faire s'avère rentable.

## UN PLAN DE CHANGEMENT



Des modifications apportées récemment au mandat et aux pratiques du Ministère ont confirmé la nécessité d'élaborer un plan détaillé à long terme. Les changements prévus incluent l'intégration à TPC des services d'architecture et de génie, l'introduction de tarifs fondés sur ceux du marché pour les services offerts, l'adoption d'une méthode d'exploitation comparable à celle du secteur privé, la réduction de la taille de la fonction publique et un pas vers une plus grande utilisation du secteur privé.

Le plan vise à satisfaire à cinq besoins fondamentaux. Tel qu'élaboré, il :

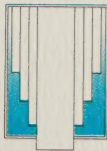
- permet d'assurer la cohérence dans l'élaboration de stratégies à court terme et à long terme;
- offre à TPC et aux organismes centraux un cadre de travail échelonné sur une période de cinq ans pour évaluer les solutions de rechange;
- favorise l'élaboration des objectifs globaux, des plans de secteur et des stratégies pour les ressources humaines;
- facilite l'application de vastes politiques gouvernementales, telles que la promotion des langues officielles, l'équité en matière d'emploi et la protection et la sécurité;
- encourage la cohérence et la franchise dans les communications avec les employés et les clients, réduisant ainsi l'incertitude et s'assurant de la sorte le plein appui de tous.

Le plan quinquennal satisfait à ces besoins, il :

- en articule les principes de base;
- énonce des hypothèses de planification des activités;
- analyse les rôles de TPC;
- en donne les grandes lignes; et
- décrit les stratégies et les techniques à utiliser pour atteindre les objectifs établis.



TRAVAUX PUBLICS CANADA



# PLAN QUINQUENNAL

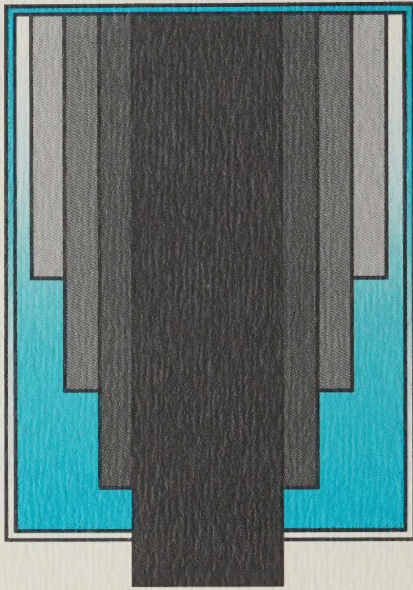
DE 1988-1989 À 1992-1993

Travaux publics Canada (TPC) s'est engagé à atteindre l'excellence, à travailler avec intégrité et à gagner le respect dans l'accomplissement de sa mission.

En conformité avec cet engagement, le Ministère a établi des objectifs précis relativement à la culture ministérielle, à la gestion des activités, au soutien à la haute direction, au regroupement des services immobiliers, à l'imputation des prix du marché pour ces services et à la planification. À cet égard le plan quinquennal du Ministère répond aux objectifs de planification et favorise l'atteinte de tous les autres objectifs que s'est fixé le Ministère.

CAT: W31-52/1988  
ISBN: 0-662-56175-9

Canada



DE 1988-1989 À 1992-1993

# PLAN QUINQUENNAL

TRAVAUX PUBLICS CANADA

